



仁达方略管理文库·组织运行系列 (之一)

中国集团公司促进会常务副会长顾家麒作序

中国集团公司促进会集团管控推荐丛书

◎ 王吉鹏 著



GROUP CONTROL

集团管控

中国发展出版社



仁达方略管理文库·组织运行系列 (之二)

中国集团公司促进会常务副会长顾家麒作序

中国集团公司促进会集团管控推荐丛书

◎ 王吉鹏 著



GROUP CONTROL

集团管控

中国发展出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

集团管控 / 王吉鹏著. —北京: 中国发展出版社, 2006.3

ISBN 7-80087-804-X

I. 集… II. 王… III. 企业集团—企业管理 IV. F276.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 157121 号

书 名: 集团管控

著作责任者: 王吉鹏

出版发行: 中国发展出版社

(北京市西城区百万庄大街 16 号 8 层 100037)

标准书号: ISBN 7-80087-804-X / F · 489

经 销 者: 各地新华书店

印 刷 者: 北京时捷印刷有限公司

开 本: 787×1092mm 1/16

印 张: 20

字 数: 193 千字

版 次: 2006 年 3 月第 1 版

印 次: 2006 年 3 月第 1 次印刷

定 价: 65.00 元

咨询电话: (010) 68990642 68990692

购书热线: (010) 68990682 68990686

电子邮箱: fazhan@drc.gov.cn

网 址: <http://www.develpress.com.cn>

版权所有·翻印必究

本社图书若有缺页、倒页, 请向发行部调换

推荐序

中国集团公司促进会常务副会长 顾家麒

欣闻仁达方略构建了完整的集团管控模型并结集出版，我们对王吉鹏领导的这个年轻团队在推动中国管理咨询发展和促进企业管理能力提高方面做的又一项重要工作，感到十分高兴。

中国集团公司促进会多年从事集团管理方面的工作，在推动企业“走出去”、实现跨国经营和国有企业改制重组及体制创新等方面，做过大量的调查和研究工作，深感中国的大企业、大集团的管理工作中，尚有许多不适应市场经济需求及国际化竞争的问题，严重制约了企业的持续发展。

党的十六届五中全会明确提出：“促进大公司、大集团落实科学发展观，做强做大主业，提高可持续发展能力，向跨国经营发展。”这充分体现了我国市场经济进程中凸现的新机遇和新挑战，给中国企业尤其是大型企业指明了发展方向。为实现“走出去”的发展战略目标，企业在把握外部市场脉动的同时，必须着重加强内部管理体系的建设。只有构建完备、高效的内部管理体系和业务流程，才能够有效推进市场的扩张和“走出去”战略的实现，为企业的跨国经营打下坚实的基础。

仁达方略作为业界倡导“方法型”咨询的优秀代表，从企业的具体管理实践出发，结合大量的管理咨询经验，强调国际领先管理研究成果

的本土化实践，研发形成了符合中国企业特点、行之有效的理论模型，并予以传播，形成了集团管控系列丛书。

丛书紧抓集团企业的四个核心问题，从集团总部的职能定位入手，通过明晰集团运营模式，建立有效的集团企业的组织结构、管理流程和绩效评价体系，从而构建了符合市场竞争需求、适应企业管理具体实践的集团管控模型。丛书以《集团管控》一书为总纲，集中阐述了管控模型、工作方法和应用案例，并以集团管控模型的四个核心问题（集团组织模式、集团组织结构设计、集团责权体系与管理流程、集团业绩管理体系）为主题，分别以四本书专题做具体阐述和深入分析。丛书结构完整，内容详实，理论体系切合企业实际，分析案例直至集团管理细节，是一套指导大企业、大集团高层管理者实践工作的优秀思想库和方法库。

中国集团公司促进会作为中国大企业、大集团的协会组织，我们郑重向中国的大型企业集团推荐此套丛书。希望本套丛书能够帮助企业选择适合自身特点的集团管控模式，更自信地应对国内外市场的考验，更高效地整合国际资源，实现跨国经营，在关键市场和核心技术领域逐步由参与者转变为主导者。这是中国经济发展的必然趋势和现实要求，也是中国企业在实现中国崛起战略中所应承担的历史责任。

2006.2.15

自序

对于企业来说，做大做强是不懈的追求，大而强，企业就能真正拥有卓尔不群的核心竞争力，就能够拥有傲视群雄的市场力量，获得自己期望甚至超出期望的利润和回报。对于集团来说，做大已经不成为问题，“大”是集团的应有之义，不大，就不能成其为集团。当然，集团也不是“大”就到了顶点，集团还需要更大，还可以更大，但不能大而弱；集团更应该强调“强”，走一条由大而强的道路，这样，这种“大”才是有深厚根基的，最后实现一种“大而强，强而灵活，灵活而更大更强”的良性发展循环，获得持续的壮大。而要获得这种良性循环，关键在于管理，集团切实需要实现有效的管控。

我本人曾经担任过大型集团的总经理，对于集团追求“大而强，强而灵活，灵活而更大更强”的道路上的艰辛有切身体会，深刻地感受到集团管控内在机理的把握和变革方案的寻找是一个庞大的系统工程，摸石头过河耗费了我很大的精力，错失许多良好的发展机遇。

凡事都有其内在的规律，人们对未知领域的探索是需要过程的，好在，这个系统工程有章可循了，现在呈现在各位眼前的集团管控模型就是我们历尽艰辛所寻找到的“章”。这个模型，来自于企业实践和前人的积累，来自于我自己的研究和亲身实践，来自于与专家学者的交流研讨，来自于客户应用的反馈。每年我要在多少商学院进行讲座，要与多少集团高管进行对话，要到多少企业进行调研，要对多少客户进行拜访与回访，这个模型就能得到多少次的修正和完善，一直形成目前这个相

对精练的实证模式。这个模型是集体智慧的结晶，是实践的产物，是实践的总结与深化。

在写作过程中，我们将自己的心得融入到了这本书中，它能够帮助那些可能已经患上“大企业病”的企业，发现自己企业中存在的问题，从而建立起高效的管控体系。对于那些中小企业来讲，虽然管控问题不是十分复杂，但是这本书也同样能够帮助他们使自己更加强健。我希望这本书能引起读者的共鸣，也希望读者将自己的体会和研究告诉我们，一起研讨，一起进步，因为我们始终坚信，知识因共享而显价值，智慧因碰撞而闪光辉。

从应用效果来说，它也没有使我们失望，获得了客户的认可，为应用该模型的企业带来了巨大的效益。特别值得宣扬的是，模型在很多集团的兼并重组中发挥了极大的作用，由于在行业重组中体现出来较强的实用性，取得了明显的效果，云南、山西等一些省政府的领导邀请我们与他们一起探讨省内行业重组的思路和方法，共同打造“大企业、大集团”。

除了本模型之外，我们将推出集团管控系列丛书，陆续和大家分享在集团管控方面的研究成果，分享仁达方略集团管控的管理思想与实证经验，希望为大家打造大企业、大集团提供参考和帮助，请大家批评指正。

少年富则中国富，企业强则中国兴。仁达方略愿意为企业成长贡献才智！

最后，我希望并祝福所有的中国企业都能够实现有效管控，发展成为世界上有影响力大型企业集团。

王吉鹏

2006.2.10

前 言

在我做咨询的过程中，常常听见一些企业家发出这样的声音：随着企业不断发展壮大，规模越来越大，机构越来越多，人员越来越多，企业的效率却越来越低，利润越来越少，甚至出现失控的情形。

这种情形多出现在一些大型集团公司，因为业务所涉及领域较多，所以下属分支机构十分复杂。据我们了解，国内一些大型企业集团所涉足的领域十分广泛，分支机构多达数十家，上百家的也十分常见。随着规模的不断扩大，对于这些分支机构的管控成了一件令人头疼的事情。稍有疏忽，集团企业的命运便岌岌可危。

前段时间炒得沸沸扬扬的格林科尔事件便是其中一例。通过收购、重组等行为，从白家电到汽车，格林科尔创始人顾维军控制的企业群就有二三十家之多。以这些企业为基点，以复杂的股权关系为线，顾维军搭建了一个庞大的格林科尔系。不幸的是，这个庞大的财富帝国没多久就轰然倒塌。而同样的事情在中国甚至世界上一再上演。

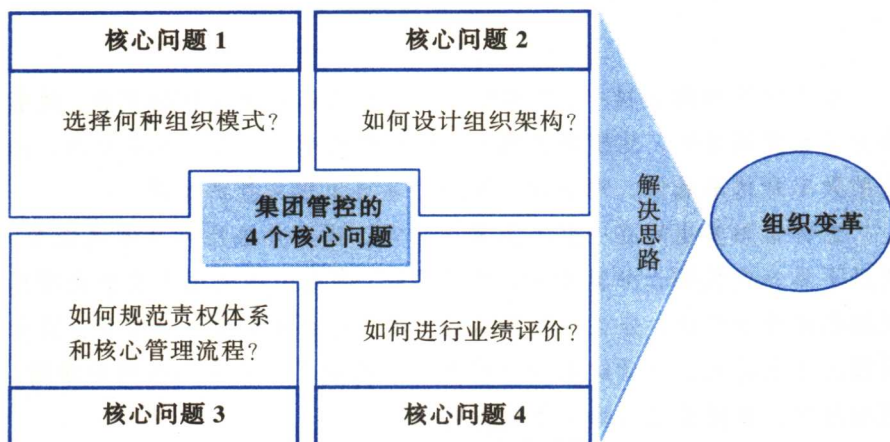
为什么悲剧会一再重演？这个问题看似简单，但指向却甚为关键：集团总部的驾驭能力。这一系列毫无关联的事件虽有着各自“不幸”的原因，但都能引申出一个共同的问题——集团公司的管控出了故障。

与很多人不一样，我们没有采取一些人惯常使用的“母子公司管理”的说法，因为对于集团的管控，除了母子公司外，还存在事业部制等其他的形式，不是母子公司管理可以概括的。

现在，中国企业规模的急剧扩大和更加激烈的竞争环境，使集团公司的管控问题愈发突出。毕竟，一个多业务集团与一个基金经理的投资组合的惟一区别就是作为母公司的集团组织架构的存在。

集团企业管控体系作为一个宏观性的管理议题,里面包含很多内容和考虑因素,但各内容和子议题间既相互关联,又有自己相对独立的系统。仁达方略在长期的项目经验、管理研究和实践总结的基础上,提炼出集团管控体系咨询的一整套流程和方法论。

我们认为集团管控要解决4个核心和关键的问题,且这4个问题具有内在的关联性和逻辑性。如下图所示。



这套餐控体系在国内是首创,具有极强的科学性和实证性。它针对集团公司管控的4个核心问题,总结出一些集团管控的基本规律和手段,使集团管控真正做到了有据可依。通过对国内多家企业的应用来看,这套集团管控体系十分符合中国企业的基本状况。实践证明,我们的理论和方法是有意义的、可行的。

我本人一直致力于企业管理实践的研究,对于企业管理和运营当中经常遇到的问题和最迫切的渴求一直感同身受,我知道企业真正需要的不是鸿篇巨制,长篇大论,而是切合实际的、富有创造性的、可操作性强的解决方法。所以,我们决定利用书籍出版的形式,和大家分享仁达方略的研究和实践经验,同时为社会文明贡献自己微薄的力量。

王吉鹏

2006年2月10日

目 录

第 1 篇 集团公司管理与变革

第 1 章 大型企业管理模型	3
➤ 大型企业的外部环境	5
➤ 大型企业的内部管理	9
➤ 大型企业的组织绩效	17
➤ M 集团的管理现状	20
第 2 章 组织结构变革研究	23
➤ 组织变革总体解决模型	23
➤ 组织结构变革的实施	33
➤ 集团管控核心问题	39
➤ M 集团的组织变革	43

第 2 篇 集团公司组织模式

第 3 章 集团组织模式的选择	49
➤ 战略决定结构, 结构传承战略	50
➤ 三种常见的组织管控模式	58
➤ 集团管控模式的评估与选择	64
➤ M 集团组织模式的选择	70
第 4 章 集团的功能定位	79
➤ 集团总部的一般功能	79

- 集团管理层次定位 83
- M 集团的功能定位 88

第 3 篇 集团公司组织设计

第 5 章 集团的治理结构	95
➤ 集团治理结构的一般理论	95
➤ 集团对派出董事的管理	105
➤ 集团的约束和激励机制	108
➤ M 集团的治理结构	113
第 6 章 集团的组织结构 (一)	120
➤ 组织结构的主要类型	120
➤ 组织结构设计的一般规律	132
➤ 大型集团的组织设计	136
➤ M 集团的组织设计	141
第 7 章 集团的组织结构 (二)	146
➤ 集团总部部门职能设计	146
➤ 总部对下属单位的管控	154
➤ M 集团总部的职能结构	161

第 4 篇 集团公司责权体系与管理流程

第 8 章 集团的责权体系 (一)	173
➤ 集团权责体系概述	173
➤ 集团责权体系设计	176
➤ M 集团权责体系诊断	183
第 9 章 集团的责权体系 (二)	186
➤ 责权体系变革的步骤	186
➤ 权责体系制度文件	189
➤ M 集团的责权文件	192

第 10 章 集团的核心管理流程	198
▶ 核心管理流程概述	198
▶ 主要核心管理流程示意	201
▶ M 集团管理流程的完善	205

第 5 篇 集团公司业绩管理

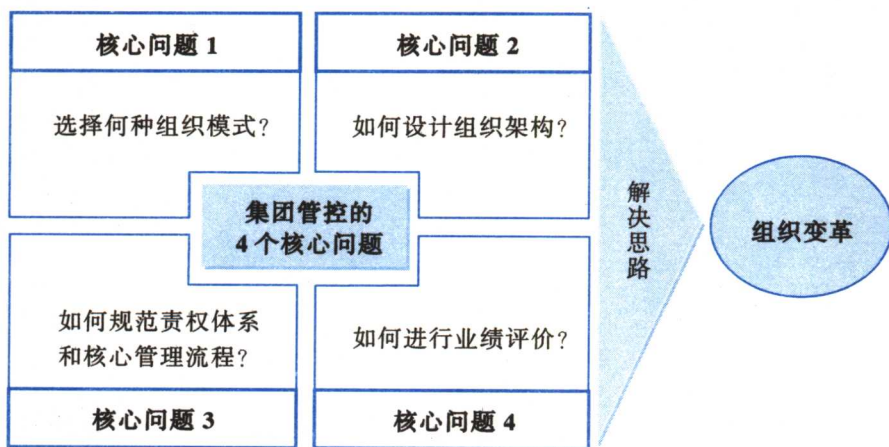
第 11 章 集团的业绩管理体系	215
▶ 业绩管理的目标和原则	215
▶ 典范的业绩管理流程	217
▶ 业绩管理改革的要点	239
▶ M 集团的业绩管理办法	244
第 12 章 全面预算管理体系	253
▶ 全面预算管理的内涵和作用	253
▶ 全面预算制定的步骤和工具	259
▶ 全面预算管理的实施与控制	268
▶ M 集团全面预算管理制度	271
参考文献	274

第 1 篇

集团公司管理与变革

□ 第 1 章 大型企业管理模型

□ 第 2 章 组织结构变革研究



集团管控是一个宏观性的管理议题，仁达方略在多年项目经验的基础上，提炼出了集团管控的 4 个核心问题，而这 4 个问题的解决必然会带来组织的变革，由此形成了仁达方略集团管控总模型。

大型企业管理模型

大型企业有助于企业成本的降低,成本优势是大型企业最重要的优势之一。成本的优势运用得好,就会转化为效益。一般来说,大型企业的经济效益比小企业要好,但大型企业的管理难度比中小企业困难,大型企业在管理中往往会犯“大企业病”,而且往往会因“大企业病”而影响企业的效率。“大企业病”的出现主要是因为大型企业组织结构复杂,因此,如何提高大型企业的组织力是管理学中的一个重要课题。

仁达方略的大型多元化集团企业管理模型揭示了集团企业成功的3个核心因素:战略力、组织力和执行力。如图 1-1 所示。

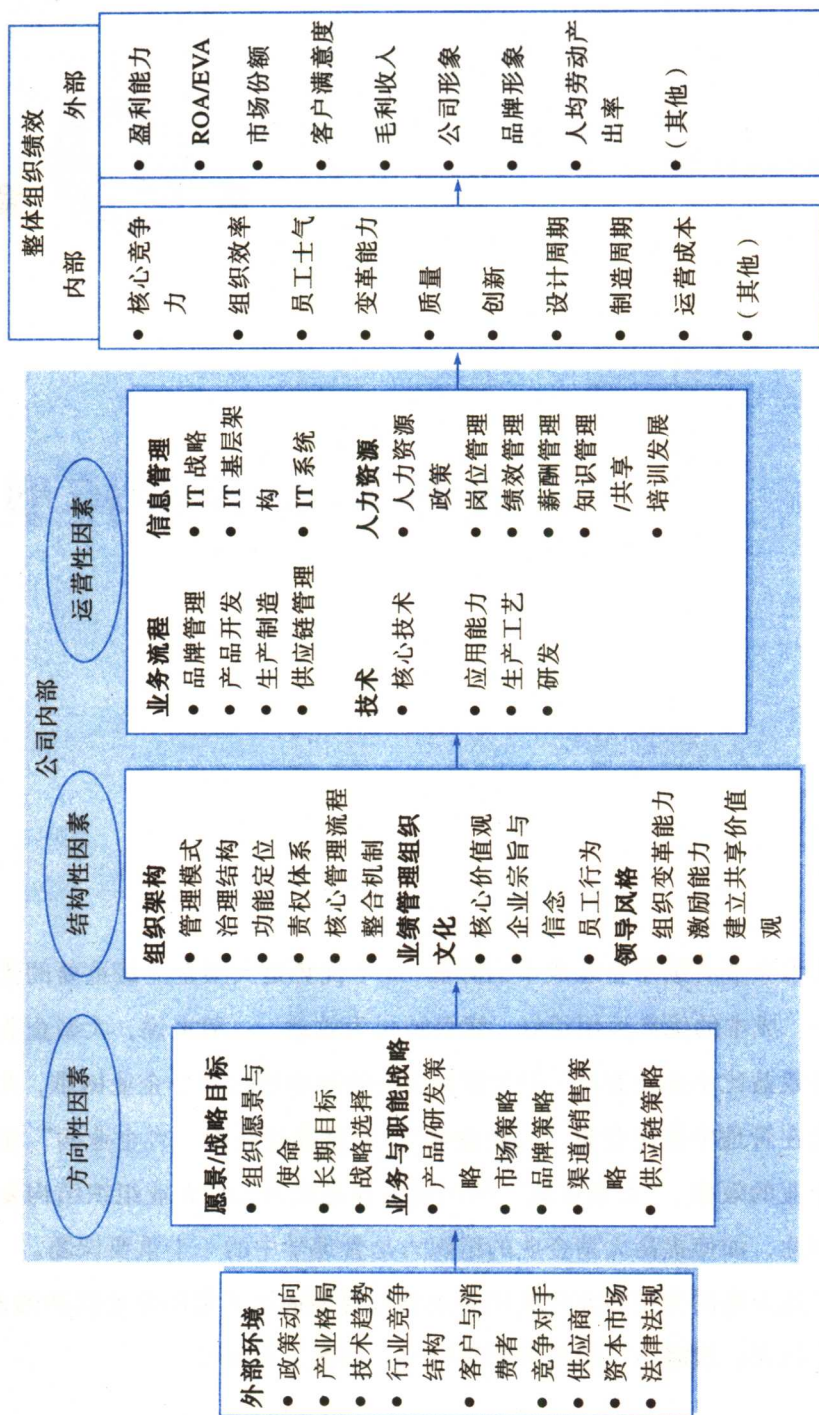


图 1-1 大型企业管理模型 (资料来源: 仁达方略数据库)

从图 1-1 可以看出,大型企业的管理主要是企业内部的管理,但这种内部管理必须要顺应外部环境,而内部管理的最终目的是提高企业的经营绩效。

大型企业的外部环境

影响大型企业的外部环境主要包括以下几个方面。如图 1-2 所示。

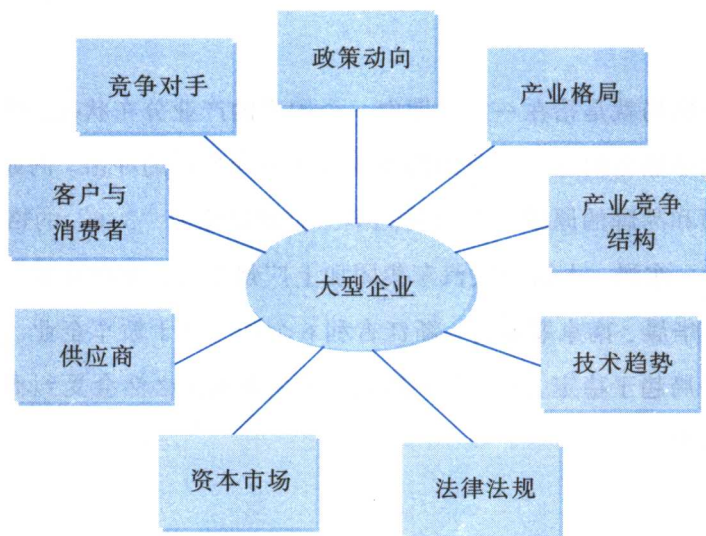


图 1-2 大型企业的外部环境

1. 政策动向

我国是一个有计划的市场经济国家,政府在经济发展中起着重要的作用,有时候甚至是主导作用,因此,国家政策动向历来为我国企业所